

**اللامركزية وتطوير الخدمات في مؤسسات الرعاية الاجتماعية**

**Decentralization and service development in social  
welfare institutions**

تاريخ التسليم ٢٠٢١/١/٢

تاريخ الفحص ٢٠٢١/١/٩

تاريخ القبول ٢٠٢١/١/١٦

إعداد

**محمود احمد اسماعيل محمد**



## اللامركزية وتطوير الخدمات في مؤسسات الرعاية الاجتماعية

### اعداد وتنفيذ

محمود احمد اسماعيل محمد

#### ملخص الورقة البحثية:

يعد عدم التوجه نحو تطوير الخدمات في مؤسسات الرعاية الاجتماعية من اكبر المشكلات التى تواجه الدول عالميا ومحليا ، مشكلة مجتمعية كهذه وتواجه المسؤولين خاصة وتؤثر عليهم سلبا ، ولذلك كان من الواجب ان يكون لمهنتنا دور فى مناقشة والمساهمة فى حلها. كما تشكل تطوير الخدمات بمؤسسات الرعاية الاجتماعية هدراً للموارد المستثمرة فى إعداد وبناء الإنسان وتربيته وتعليمه وتدريبه وتأهيله للقيام بدوره الاداري بهذه المؤسسات. ولذا يهدف هذا البحث الى تطوير الخدمات بمؤسسات الرعاية الاجتماعية ، والوصول الى رؤية مستقبلية لتفعيل الخدمات بمؤسسات الرعاية الاجتماعيه التي توجهت الدولة حاليا نحو تطبيقه. كما يهدف البحث للتوصل الى نتائج البحث إلى أن مستوى اللامركزية الإدارية كأحد أبعاد اللامركزية في مؤسسات الرعاية الاجتماعية لكي تساعد في اختيار البدائل المختلفة لحل المشكلات في تقديم الخدمات لجميع أفراد المجتمع. تساهم في توفير البيانات والمعلومات التي تتسم بالدقة والحداثة. تساعدني علي سرعة اتخاذ القرار وكذلك اللامركزية المالية وكيفية تحسن مستوي المعيشة للمسؤولين في مؤسسات الرعاية الاجتماعية وتوزيع الخدمات للمواطنين في مختلف المناطق الجغرافية.

**الكلمات المفتاحية :** اللامركزية ،مؤسسات الرعاية الاجتماعية ، المخططين الاجتماعيين.

### Abstract

The lack of orientation towards the development of services in social care institutions is one of the biggest problems facing countries globally and locally, a societal problem such as this that confronts officials in particular and affects them negatively, and therefore it was necessary for our profession to have a role in discussing and contributing to solving it. A waste of the resources invested in preparing, building, educating, educating, training and qualifying people to carry out their administrative role in these institutions. Therefore, this research aims to develop services in social welfare institutions, and to reach a future vision to activate services in social care institutions, which the state has now directed towards its implementation. The research also aims to reach the results of the research that the level of administrative decentralization is one of the dimensions of decentralization in social welfare institutions in order to help in choosing different alternatives to solve problems in providing services to all members of society. It contributes to providing data and information that are accurate and modern. Financial decentralization and how to improve the standard of living for officials in social welfare institutions and the distribution of services to citizens in various geographical areas.

key words : decentralization, social welfare institutions.

### أولاً: مشكلة البحث:

اصبح التخطيط مفتاح النجاح نحو المستقبل وتحقيق الاهداف في المجتمعات والدول علي اختلاف نظمها السياسية وتناول مختلف المشاكل والعقبات التي تعترضها نحو الوصول الي مستوي افضل مهما اختلفت في تقديمتها او تخلفها (حمزة، احمد ابراهيم، ٢٠١٥، ص ١٧)

وإذا كان ينظر الي التنمية أنها تعني العمل علي انتاج كم من السلع والخدمات تشبع اقصى حد ممكن من رغبات أفراد المجتمع وإحتياجاتهم وتوزيعها بعدالة بين كافة أفراد المجتمع الذين يتقاسمون بعدل أيضا أعباء إنتاج تلك السلع والخدمات (السدجوي، علي، ٢٠٠٥، ص ١٤٥).

فمع تقدم العلوم الانسانية والتكنولوجية فقد تزايد الاهتمام في عالمنا المعاصر بقضية التنمية التي أخذت معني أحرأكثر شمولية لا تشكل المعدلات الإنتاجية العالية ولا مجرد نقل إنجازات العالم المتقدم السمة البارزة فيه فلقد ارتبطت بتحول فكري وتربوي ضخم يضم سائر الإمكانيات البشرية العلمية الثقافية الموظفة في خدمة خطة التنمية الشاملة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها (النيل، عبدالعزيزين، عبدالله، ٢٠٠١، ص ٤٧)

وبذلك اصبحت التنمية هدفا أساسيا تسعى إلى تحقيقه معظم المجتمعات المتقدمة والنامية علي حد سواء لذلك تقوم التنمية في عالمنا المعاصر علي المساواة بين فئات وطبقات وقطاعات المجتمع المختلفة ومن ثم اصبحت التنمية كقضية تتحقق من خلال الاستثمار الأمثل للموارد البشرية كل حسب ما قدر له من قدرات متاحة ومن الممكن اتاحتها مستقبلا فالانسان ليس فقط وسيلة للتنمية وانما غاية لها ايضا وهو صانع التنمية والمستفيد منها والمشارك في اتخاذ قرارها. تعد الاساليب المتبعة او المستخدمة في مجال الحكم والاداة لها الدور الاول في اتباع نهج التطوير في المؤسسات كما وكان في مقدمة ذلك اسلوب اللامركزية (يوسف، خميس، ١٩٩٩، ص ١٢٣)

فمع اتساع أنشطة الدولة ومشاريعها تدعو الحاجة الي الاتجاه نحو اللامركزية في الادارة. (محمد، مصطفى، ١٩٩٢، ص ٢١٦) وتمثل اللامركزية الحالة او الوضع الذي يعطي فيه حق المشاركة في اتخاذ القرار للمستويات الادارية الدنيا دون ان يلغى ذلك حق الوجة المركزية في اتخاذ القرار وبالتالي فان اللامركزية هي اسلوب في الإدارة يقوم علي مبدا توزيع السلطة في صنع القرار والصلاحيات بين السلطة المركزية وهيئات اخري مستقلة تتواجد في الاقاليم والتجمعات السكانية المختلفة والمؤسسات الاجتماعية داخل المجتمع. (الزغبى، خالد، ١٩٨٩، ص ٤١)

ويرتبط ايضا التخطيط اللامركزي بالنظام الراسمالي والاعتماد اقتصاديا علي نظام السوق والعرض والطلب والملكية الخاصة لوسائل الانتاج. (مصطفى، طلعت، ٢٠١٣، ص ٧١)

كما ان اللامركزية دور فعلي في تحقيق الاصلاح الاداري داخل مؤسسات الرعاية الاجتماعية في اصلاح النظام التشريعي والتنظيمي والمعلوماتي وجميع الانشطة التي تقدمها مؤسسات الرعاية الاجتماعية للأفراد في المجتمع. (ابو المعاطي، ماهر، ٢٠٠٠، ص ٣٨)

ولهذا تسعى الخدمة الاجتماعية من خلا عملها في مؤسسات الرعاية الاجتماعية الي تطوير خدماتها واصلاح هيكلها الاداري اخذه في الاعتبار مستهلكي الخدمة والانتقال من مرحلة الي مرحلة افضل من الخدمة من خلال مواجهة المشكلات الادارية التي تحول تقديم خدمة افضل وذلك بالاهتمام بتقويم الخدمات والوقوف علي طبيعة العقبات ومعدل النجاح في تحقيق الاهداف. (عبدالفتاح، محمد، ٢٠١٤، ص ١٨)

### ثانيا: الدراسات السابقة:

١- دراسة قوت القلوب محمد (٢٠١١): استهدفت هذه الدراسة التعرف علي السياسات والبرامج التنفيذية لمواجهة الفقر في مصر وتحديد ادوار اللامركزية في تطوير الادارة المحلية .

وتوصلت الدراسة الي ان العاملين بالادارة المحلية يدركون اهمية اللامركزية كبعد رئيسي للحد من الفقر وان اهم الاثار المترتبة علي تطبيق اللامركزية زيادة الانتماء الوطني والحد من الفقر.

٧- دراسة فاطمة ثابت جاد الكريم (٢٠١٢):

استهدفت الدراسة معرفة مدى تأثير العوامل الثقافية والاجتماعية والسياسية والتنظيمية والتشريعية في ثقافة اللامركزية لدى أعضاء المجالس المحلية. وتوصلت الدراسة إلى أنه لا توجد علاقة دالة إحصائياً بين العوامل الاجتماعية وثقافة اللامركزية بينما توجد علاقة طردية بين العوامل السياسية والتنظيمية والتشريعية وثقافة اللامركزية وتفاعلهم مع بعضهم البعض.

٢- دراسة هبة نزيه عبد الوهاب (٢٠١٥):

استهدفت الدراسة تحديد دور نسق المعلومات ودعم اللامركزية في صنع القرارات التخطيطية وتوصلت الدراسة إلى أن نسق المعلومات يساهم بصور كثيرة واللامركزية في عملية صنع القرارات التخطيطية طبقاً لإمكانيات والموارد المتاحة وتوافقها مع السياسة العامة للدولة.

٣- دراسة مروة خيرى محمد (٢٠١٦):

استهدفت تحديد درجة ثقافة اللامركزية لدي المسؤولين بالمجلس التنفيذي وعلاقته بمشاركة الفقراء في مراحل اتخاذ القرارات التخطيطية وتوصلت الي درجة تأثير اللامركزية لدي المسؤولين بالمجلس التنفيذي ومدى استفادة الفقراء منها في ضوء المشاركة الفقراء في مراحل اتخاذ القرارات التخطيطية مع المسؤولين.

٤- دراسة راجف كجول (2017) Rajeev K. Goel , et al

استهدفت الدراسة مقارنة تأثيرات أربعة أشكال مختلفة من اللامركزية، وهي اللامركزية المالية، واللامركزية الإدارية، والفيدرالية، واللامركزية الإجمالية ، وتأثيرها علي ثلاثة أبعاد لأداء الحكومة، وهي إدارة الضرائب وترخيص الأعمال وتصاريحها

والفساد، وذلك من خلال تصورات ما يقرب من ١٠٠٠٠٠ من قادة الأعمال في ١١٣ دولة ، وتوصلت الدراسة إلي أولاً، تعمل اللامركزية المالية والإدارية على تحسين تصورات الأداء الحكومي، ثانياً، يرتبط الفدرالية بمفاهيم أسوأ، ثالثاً، تأثير اللامركزية الإجمالية هو أمر غامض ، رابعاً، تميل صناعات الخدمات إلى اعتبار اللامركزية أكثر إيجابية من غيرها

دراسة رينود فورت، شينج وان (2017) Renaud Foucart & Cheng Wan :

استهدفت الدراسة التعرف علي دور اللامركزية الاستراتيجية في تحقيق وتوفير المنافع العامة في الاتحادات الفيدرالية ، وتوصلت الدراسة إلي أن تطبيق اللامركزية داخل الاتحادات الفيدرالية يعمل علي تعظيم المنافع العامة بحيث يعمل أعضاء الاتحاد بشكل مستقل لتحقيق أقصى فائدة ممكنة ، كما توصلت إلي أنه كلما كان الاتحاد أكثر حساسية بالنسبة للصالح العام، كلما زادت حوافزه للبقاء مركزياً.

### ثالثاً: اهمية البحث

- ١- تساير هذه الدراسة الاهتمام العالمي والمحلي لتطبيق اللامركزية لتحقيق تطوير الخدمات بمؤسسات الدولة ككل ومنها مؤسسات الرعاية الاجتماعية.
- ٢- يعد الاهتمام بدراسة اللامركزية توجيهه تسعى المجتمعات الي تطبيقه مما يحقق مراعاة الاحتياجات من قبل المسؤولين.
- ٣- اهتمام مهنة الخدمة الاجتماعية بتطبيق اللامركزية للاستفادة منها لتحقيق الاصلاحات الادارية و تطوير الخدمات بمؤسسات الرعاية الاجتماعية.
- ٤- تأتي اهمية هذا البحث باعتباره ضرورة اقرتها واكدت علي اهمية اجرائها نتائج العديد من البحوث والدراسات في اطار مهنة الخدمة الاجتماعية والتي تناولت

اللامركزية وامكانية تطبيقها في المجالات المختلفة للاستفادة منها. ندرة الدراسات والبحوث التي تناولت تطوير الخدمات بمؤسسات الرعاية الاجتماعية في حدود علم الباحث.

٥- كما ان دراسة اللامركزية تم تطبيقها يسهم بالضرورة في توفير معلومات حقيقية لكيفية استخدامها للاستفادة منها في عملية تطوير الخدمات بمؤسسات الرعاية الاجتماعية.

٦- يتطلب واقع العمل من قبل مؤسسات الرعاية الاجتماعية مزيدا من الخطط التي من شأنها تطوير الخدمات بها في كافة مجالاتها.

#### ثالثا: أهداف البحث:

- ١- تحديد واقع اللامركزية بمؤسسات الرعاية الاجتماعية .
- ٢- استقرار التراث النظري والدراسات السابقة ذات الاهتمام وتحليل نتائجها.
- ٣- الوصول لرؤية مستقبلية يمكن ان تهم في تطبيق اللامركزية لتطوير الخدمات بمؤسسات الرعاية الاجتماعية بالمجتمع المصري.

#### رابعا: تساؤلات البحث:

- ١- ما واقع ممارسة اللامركزية بمؤسسات الرعاية الاجتماعية؟
- ٢- ما اسهامات التراث النظري والدراسات السابقة المرتبطة ذات الاهتمام وتحليل نتائجها؟
- ٣- ما الرؤية المستقبلية التي يمكن ان تسهم اللامركزية في تطوير الخدمات بمؤسسات الرعاية الاجتماعية

#### خامسا : مفاهيم البحث:

- ١- مفهوم اللامركزية.
- ٢- مؤسسات الرعاية الاجتماعية.
- ١- مفهوم اللامركزية:

تعرف اللامركزية اصطلاحا بأنها تشير إلى العملية التكنولوجية التي يميل فيها العمل والصناعة وهيئة الخدمة إلى الابتعاد عن مركز المدينة. (عاطف، محمد، ١٩٩٧، ص١٦٨)

كما تعرف علي انها نقل سلطة القرار وممارستها من المستوي الاداري الاعلي الي المستويات الادارية الادنى عن طريق تفويض السلطة. (عبدالهادي ابراهيم، ٢٠٠٠، ص١٦٢)

كما تشير مفهوم اللامركزية الي نقل الاختصاص كليا بما تتضمنه من سلطة ومسئولية من وحده ادارية مركزية علي مستوي اعلي الي وحدات اخري بحيث تصبح عملية اتخاذ القرارات والمسئولية اقرب الي التنفيذ وتحتل نوعا من الاستقلال الكلي. (شفيق احمد، ٣٨ ص)

وتعرف ايضا اللامركزية: بانها قيام المستويات المحلية والقطاعية والوحدات الانتاجية اللامركزية بالمشاركة في اتخاذ القرارات التخطيطية وخاصة فيما يتعلق باجراءات التنفيذ. (عويس، مني، عيلة، ٢٠٠٥، ص٦٦)

ويقصد بها ايضا ان يقوم جهاز التخطيط بمنح مشروعات سلطة اتخاذ بعض القرارات دون البعض الاخر. (عطية، مني، ٢٠١١، ص٣٢)

ويمكن تعريف اللامركزية اجرائيا كالآتي: (في ضوء البحث)

- الإصلاحات الإدارية بمديرية التضامن الاجتماعي والإدارات التابعة لها بمحافظة سوهاج.
- نقاط الضعف في الإصلاح المالي وصنع القرار للإدارات في ضوء الإمكانيات والموارد.
- تعمل اللامركزية في مختلف الإدارات الجغرافية.

٢- مفهوم مؤسسات الرعاية الاجتماعية:

علي الرغم من الاتفاق علي قدم الرعاية الاجتماعية منذ وجد الانسان الا ان الاتفاق لم يواكبه اتفاق علي

تحديد مفهوم الرعاية الاجتماعية شكلا ومضمونا ويرجع ذلك الي حداثة العهد بالدراسة العملية للرعاية الاجتماعية الي جانب تعدد المجالات التطبيقية لها واختلاف مضمونها باختلاف المجتمعات التي نشأت فيها وتأثيرها بايدولوجية وفلسفة تلك المجتمعات والتي علي اساسها تختلف البرامج والاساليب والفئات التي تخدمها وفيما يلي:

تعرف الرعاية الاجتماعية لغويا كما جاء علي لسان العرب انه مشتق من (رعي) (راع) وان الراعي مصدر رعي الكلاً ونموه وبذلك فان مصطلح الرعاية لغويا مشتق من رعي يرعي بمعنى الحفظ او الكفالة او المسؤولية. (ابو المعاطي، ماهر، ٢٠١٠، ص١٤)

والرعاية الاجتماعية هي ترجمة عربية لكلمة Social (Welfare) والتي تعني بالاجنبية التحسين او الاثراء وكلمة تعني العمل الطيب بينما كلمة تعني الشئون الانسانية والاجتماعية العامة. (Welfare) (Bruces, Jonsson، ٢٠٠١، ص٣)

وتعرف الرعاية الاجتماعية اصطلاحا بانها نسق منظم من الخدمات والاجهزة التي يتم اعدادها لمساعدة الافراد والجماعات عاي تحقيق مستويات مناسبة للصحة والمعيشة وتدعيم العلاقات الشخصية والاجتماعية بما يمكنهم من تنمية من قدراتهم وتحسين مستوي حياتهم بما يتماشى مع احتياجاتهم ومجتمعاتهم. (ابو المعاطي، ماهر ٢٠٠٩، ص٤٩)

وتعرف ايضا الرعاية الاجتماعية علي انها مرادف لكلمة الرفاهية مع اضافات بسيطة ميزت فهمها للرعاية اذ يري انها هذا الكل من الجهود والبرامج والخدمات العلاجية والوقائية والانشائية المنظمة التي تتولاها المؤسسات الحكومية والاهلية والدولية لمواجهة حاجات الافراد الضرورية الحالية والمستقبلية لتحقيق الافراد المجتمع النمو والرخاء الانساني والوصول الي حياة فضلي. (عيوش، ذياب، ص١٥، ٢٠٠٩)

ويعرفها محمد بدوي الرعاية الاجتماعية علي انها تشمل كافة المنظمات الاجتماعية التي تعمل علي

الارتقاء بحياة الانسان وتضم مؤسسات التعليم والصحة والخدمات الاطفال والشباب والمساعدات الاجتماعية والتأمينات الاجتماعية ورعاية الفئات الخاصة والتدريب والارشاد الاسري وبرامج التدريب. (ابوالمعاطي، ماهر ٢٠٠٢، ص٢٣)

وتمارس الخدمة الاجتماعية عادة في مؤسسات خاصة بها تحدد خدماتها وبرامجها بما يتفق مع فلسفة المؤسسة لتحقيق خدماتها للمجتمع فهي مؤسسات قامت اساسا علي تقديم خدمات اجتماعية للمواطنين افرادا وجماعات او مجتمعات ومن امثلها مؤسسات الضمان الاجتماعي ورعاية الاحداث ورعاية المسنين ومكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية وخدمات تعليمية وعمالية وتاهيلية وتشغيلية حيث توجد الخدمة الاجتماعية بهذه المؤسسات بهدف تحسين الخدمة الاساسية للمؤسسة نفسها (نجيب، محمد ٢٠٠٢، ص٣٨)

كما تعرف مؤسسات الرعاية الاجتماعية أنها عبارة عن وحدات اجتماعية تم بناؤها بشكل مقصود لتحقيق أهداف معينة من خلال تقديم الخدمات للأفراد لمساعدتهم على اشباع احتياجاتهم وحل مشكلاتهم. (عبدالفتاح، محمد، ٢٠٠٤، ص٦٨)

وتعرف مؤسسات الرعاية الاجتماعية علي انها: تتكون من مجموعة افراد لتحقيق اهداف معينة لها صفة او عملية او اقتصادية تعود بالنفع علي المجتمع او علي اعضائها دون قصد الربح. (السكري، شفيق، سبق ذكره، ١٣٢)

ويمكن تعريف مؤسسات الرعاية الاجتماعية كالاتي: (في ضوء الدراسة)

١. هي المؤسسات التي تقدم خدماتها للمواطنين في المجتمع .
٢. تقوم هذه المؤسسات بدورها في حالة عجز المؤسسات الحكومية من القيام بمهامها الوظيفية.
٣. تعمل علي استخدام اساليب حديثة لسهولة وصول الخدمة لأكبر عدد ممكن من المواطنين.



أركان اللامركزية:

تتضمن اللامركزية ثلاثة أركان أساسية تقوم عليها وهي كالتالي: (رضا، محمد، ٢٠٠٢، ص ٢٣)

- ١- الإقرار بوجود مصالح محلية تتميز عن المصالح القومية العامة.
- ٢- أن يتولى إدارة الخدمات والمصالح والمؤسسات داخل الدولة السكان المحليون من خلال ممثليهم المنتخبين انتخاباً مباشراً.
- ٣- أن يتمكن الأفراد في المجتمع من إدارة مواردهم للوفاء باحتياجاتهم ومتطلباتهم فمن دون سيطرة السلطات المحلية المحليين على إيراداتها وميزانياتها لن تتمكن من العمل بشكل مستقل.

**سابعاً: اللامركزية والخصائص التي تساهم في تطوير الخدمات لمؤسسات الرعاية الاجتماعية :**

توجد عدة خصائص للامركزية تنشرها تنشدها في دورها المحوري لتحقيق التنمية في المؤسسات الاجتماعية والمجتمع وهي:

- ١- التوجه نحو اللامركزية في مصر له مرجعيته الدستورية والقانونية حيث أكدت التعديلات الدستورية على أهمية اللامركزية كآلية لإدارة الشؤون العامة للدولة تجسيدا لفتاعة من يقوم بها أن اللامركزية طريق فعال لتحسين منظومة إدارة التنمية الشاملة والمستدامة من خلال تمكين السلطات المحلية في المؤسسات من الصلاحيات والموارد اللازمة لتحقيق التنمية الإدارية والاقتصادية والاجتماعية وقد أكد الدستور على ضرورة أن يكفل القانون دعم اللامركزية وأن ينظم وسائل تمكين الوحدات الإدارية من توفير المرافق والخدمات المحلية والنهوض بها وحسن إدارتها وتمكين المديرين والعاملين بها. (محبوب عبدالسلام، سبق ذكره، ٧)

**سادساً: أهداف اللامركزية وأركانها وتأثيرها في مؤسسات الرعاية الاجتماعية:**

تتعدد أهداف اللامركزية في المؤسسات الاجتماعية والمجتمع بصفة عامة وهي كالتالي:

- ١- تنشيط الإجراءات الإدارية وتقليص الروتين وذلك من خلال تقليل المراسلات وضرورة أخذ موافقة الإدارة المركزية بشأن مسألة صغيرة أو كبيرة وتأخير المعاملات.
- ٢- تحقيق درجة عالية من الفعالية الإدارية مما يجعل قراراتهم ملائمة للواقع أكثر من قرارات المركزية. (علي، محمد، ٢٠٠٩، ص ٥٤)
- ٣- تحقيق منفعة اقتصادية وكفاءة أكثر من تبني النظام المركزي لأنه يجسد مبدأ التخصيص وتقسيم العمل وهو ما يميز الإدارة الحديثة في ظل العولمة ويستطيع تزويد المواطنين بالكميات المطلوبة والمفضلة من السلع والخدمات تبعاً لرغباتهم لأنها لها القدرة على الاستجابة لطلبات المتباينة مقارنة بالنظام المركزي الذي يقدم الخدمات اعتماداً على التوازن.
- ٤- تفادي تمييط الأداء لأنه يتسم بالمرونة والتنوع في استخدام أساليب الإدارة طبقاً لما يلائم حل المشكلات التي تختلف عن بعضها البعض مع اختلاف النظم في المجمعات المتنوعة. (الطعامنة، محمد، ٢٠٠٢، ص ٢٠)
- ٥- توفير مجالاً أفضل وأكثر راحة من قبل الإداريين المحليين ويضعون المؤسسات الحكومية مباشرة في متناول السكان الذين يعانون من المشكلات والاحتياجات.
- ٦- إن إدارة الحكم المركزي تخلق فرصاً أكثر لمشاركة الأفراد في المجتمع.
- ٧- جعل الحكومات أكثر تجاوباً مع الأوضاع المحلية. (برنامج الأمم المتحدة، جامعه الدول العربية)

٢- تعد اللامركزية جزء لا يتجزأ من الديمقراطية فهي تحدد قوة الشعب لتحديد حكومتهم وممثلهم والسياسات والخدمات.

٣- اللامركزية تطبق منطقي للخصائص الأساسية للحكم الرشيد والتي تتضمن المسألة القانونية والشفافية وسلطة القانون والاستجابة.

٤- تتضمن اللامركزية أنواع مختلفة من الوظائف والعلاقات فهي مزيج من المجالات المختلفة.

٥- تتضمن شكل جديد من الاتصال من خلال التدفقات الجديد من الاتصالات والمعلومات من مختلف المناطق الجغرافية.

٦- تتميز أيضاً اللامركزية بخاصية المشاركة الشعبية في التخطيط للتنمية. (٣٠ Kmd.)

AwdU Hossain

### ثامناً: أبعاد اللامركزية و مؤسسات الرعاية الاجتماعية:

تعدد وجهات النظر التي عرضت أبعاد اللامركزية ومساهمتها في تطوير الخدمات وهي كالاتي:

• لا مركزية جغرافية:  
وتتمثل في عملية توزيع السلطة من مدن ومحافظات تتمتع بشخصية معنوية في مجلي محلي ينتخب جميع أو بعض أعضائه وله صلاحية وضع ميزانية مستقلة واتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بإدارة المشروعات والمرافق العامة في حدود المحافظة ويطلق على هذا النوع من اللامركزية الإدارية أو إدارة المؤسسات.

• اللامركزية الوظيفية:  
وتتمثل في عملية توزيع السلطة والصلاحيات فقط على المستويات الهرمية وبين الأقسام المتخصصة داخل المؤسسة أو الوزارة الواحدة وتبرز الحاجة إلى هذا النمط الإداري كلما اتسعت مهام المسئوليات العليا وضاق وقتها عن تيسير الأمور بكفاءة وفعالية.

• اللامركزية السياسية:  
وهي عملية قانونية يتم بموجبها توزيع الوظائف الحكومية المختلفة بين الحكومة الموجودة في مركز

البلد والسلطات الموجودة في المراكز الأخرى التابعة لهذا البلد نفسه.

• اللامركزية المالية:

وهي عملية توزيع الموارد والإمكانيات المالية داخل المؤسسة أو البلد نفسه وهناك شكل توضيحي (أ) يوضح نقل السلطة والاختصاصات الأخرى في اللامركزية. (محمد قوت القلوب، ٢٠١٢، ص ٦٥)

### تاسعاً: الأدوات والوسائل التي يستخدمها المخطط الاجتماعي:

الأدوات هي الوسائل التي عن طريقها يمكن للمخطط الاجتماعي أن يحقق أهدافه المهنية وهي كالتالي:  
(عبد العال، ٢٠٠١، ص ٢٣٨)

١. الاجتماعات: من أهم الوسائل التي تستخدم في التخطيط الاجتماعي ويستخدمها المخطط الاجتماعي بهدف مناقشة الأمور التي تتعلق بممارسة مختلف الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة.

٢. المؤتمرات: يستخدمها المخطط الاجتماعي لتوفير الجو الملائم للتبادل الفكري حول مشكلة أو موضوع معين يهتم المنظمة والأعضاء.

٣. المطبوعات وإصدار نشرات دورية: يستخدمها الأخصائي الاجتماعي كأداة لتدقيق المعرفة والمعلومات عن المنظمات والأعضاء.

٤. البحوث: يستخدمها المخطط الاجتماعي بهدف التعرف على واقع المؤسسة من موارد وإمكانيات ومشكلات بهدف تعميق دراسة المؤسسات الأعضاء ووضع خطة مستقبلية للعمل مع المؤسسة وأعضائها.

٥. قواعد البيانات: ويعتمد المخطط الاجتماعي في دراسته على ما يتوفر لديه من بيانات

- عن المنظمات الأعضاء وأهدافها ومجالات نشاطها ومجالس الإدارات ومصادر التمويل.
٦. اللجان: تعتبر اللجان من أهم الأدوات في تنظيم المجتمع حيث يتم غالبية النشاط الذي يؤدي في التخطيط الاجتماعي عن طريق اللجان. (بدوي، ١٩٩٧، ص ٢٥٩)
- (د) المهارات التي يستخدمها المخطط الاجتماعي :
- ١- مهارات شخصية :
  - مهارة الاتصال والاستماع الجيد
  - المهارة في كيفية التعامل مع الآخرين وجها لوجه
  - المهارة في مواقف النزاع
  - المهارة في القدرة على التفاوض
  - ٢- مهارات تتصل بالعمل مع المجتمع :
  - المهارة في اجراء البحوث والتدريب
  - المهارة في تحديد الأهداف
  - المهارة في التسويق الاجتماعي للبرامج والمشروعات
  - المهارة في تشخيص المجتمع (عبد اللطيف، ١٩٩٦، ص ٥٢)
  - ٣- مهارات تنظيمية :-
  - العمل الفريقي
  - التعاون داخل المنظمة
  - التعاون مع المنظمات الأخرى
  - استخدام الاستشارة
  - ١ - استخدام الملاحظة (نوح، ١٩٩٨، ص ١٣٦)
  - ضعف المشاركة السياسية:
  - تتمثل أهم مظاهر ضعف المشاركة السياسية في انخفاض أعداد المرشحين للانتخابات المحلية من جانب ضعف الإقبال على التصويت من جانب آخر عن انخفاض مساهمة قوى المجتمع المدني وشيوع ظاهرة الفوز بالتكديف. (ابو طالب، حسن، ٢٠٠٩)
  - ٢- غياب معايير تقييم أداء القيادات الوحدات المحلية.
  - ٣- انخفاض مستوى التمكين المالي للوحدات الإدارية.

- ٤- عدم التوازن بين السلطة والمسئولية وعدم وجود حدود مثلى إدارية وتنظيمية وفنية ومالية ولائحية. (خبراء اتحاد جمعيات التنمية الاقتصادية، ٢٠١٠، ٩)
- ومن ثم ترى الدراسة أن هذه المشكلات يجب التغلب عليها لتحقيق اللامركزية التي من خلالها تحدث التنمية وتوزيع الموارد والرقابة والمشاركة السياسية لأفراد المجتمعات المحلية المختلفة والتوجه نحو الفكر اللامركزي في كافة المجالات حتى تتناسب مع الظروف والموارد المتاحة على حسب كل مجتمع.
- حادي عشر: متطلبات تحقيق اللامركزية:-**
- توجد عدة متطلبات يجب أن تتوفر لتحقيق اللامركزية نذكر منها ما يلي:
- ١- الاهتمام بنشر ثقافة اللامركزية خصوصا والثقافة الديمقراطية عموما كأساس للجهود التي تبذل في اتجاه تطبيق اللامركزية والتي يمكن بدونها السيد بنجاح في هذا الطريق.
  - ٢- الوعي بتطبيق اللامركزية سوف يكون جزءاً من التطور الديمقراطي للمجتمع المصري مما يدعو إلى إعطاء أهمية للمشاركة في الجهود التي تبذل من أجل تحقيق خطوات ملموسة لتوسيع الإطار الديمقراطي في المجتمع وتوسيع الممارسة الديمقراطية.
  - ٣- الاهتمام بحل الإشكاليات الدستورية التي تواجه الأخذ باللامركزية مثل موقع الإدارة المحلية في الدستور الحالي كجزء من السلطة التنفيذية مما يحول دون ممارسة المجالس المحلية رقابة حقيقية على الأجهزة التنفيذية ومساءلتها.
  - ٤- التمهيد للتطبيق الكامل للامركزية في إطار قانون جديد للإدارة المحلية بالتطبيق الجزئي للامركزية في قطاعات معينة وفي محافظات معينة. (شكر، عبدالغفار، ٢٠٠٩، ٤٠)
  - ٥- البحث عن آليات لتقييم أداء القيادات والوحدات المحلية وذلك للتعرف على الجوانب الإيجابية في أداء هذه الوحدات وتعزيزها والحفاظ عليها

- والجوانب السلبية ومعالجتها واتخاذ القرارات الوقائية حيالها.
- ٦- الاهتمام بالبحث العلمي في إصلاح الإدارة المحلية على الأيقصر إجراء البحوث والدراسات على الباحثين والمراكز البحثية وأن يمتد إلى أن يكون من جانب المؤسسات المحلية.
- ٧- دعم الموارد المالية الذاتي وأن يكون لكل منها موازنة مستقلة يتم إعدادها واعتمادها على المستوى المحلي. (المنوفي، كمال، ١٩٩٠، ٢٠٠١)
- ٨- التنمية الاقتصادية المحلية من خلال تشجيع القوى الفاعلة في القطاع الخاص والمسؤولين على التعاون من أجل تحفيز التوسع ومشاركة كل أعضاء المجالس المحلية والإدارية وعندما يتوافر شرط تقليل السعي للتربح عن طريق سياسات المنافسة الفعالة وهي الوظيفة التي تقوم بها مستويات الحكم الأعلى فإن القطاع الخاص المحلي السوي يدعم الأداء الإداري الأفضل× كما أن الحكومات المحلية التي توفر أطر موثوقا بها للتنمية الاقتصادية تنتهي إلى تشجيع الاستثمار الخاص الذي يزيد من إيرادات الحكم المحلي مع الوقت. ( Jennie litvaketal، ١٩٩٩، ٨٠)
- وعلى ذلك فإن هذه المتطلبات تساعد على تحقيق اللامركزية فهو نهج أهداف إلى التقدم وتطوير النظام الإداري في المجتمع والقضاء على الروتين والفساد الإداري وتحديث نظم المعلومات والاتصالات والتنمية الاقتصادية والمشاركة الشعبية في اتخاذ القرارات.
- ه) أدوار المخطط الاجتماعي في تطبيق وتفعيل الإصلاح الإداري:
- هناك عدة أدوار يقوم بها المخطط الاجتماعي لتطبيق استراتيجية مع المسؤولين لتطوير الخدمات في مؤسسات الرعاية الاجتماعية ومن هذه الأدوار:
- ١- دور الممكن:

- مسئولية المخطط الاجتماعي عن مساعدة المسؤول على أن يصبح قادر على أن يتواكب مع ضغوط الحياة والتحويلات التي تمر بها وهناك مهارات محددة لتحقيق هذا الهدف منها:
- زرع الأمل وتقليل المقاومة والتكافؤ
- إدراك وإدارة المشاعر
- تحديد وتدعيم مناطق القوة في المسؤول وقدراته الاجتماعية
- تجزئة المشاكل إلى أجزاء تمكن من حلها بسرعة أكثر
- التركيز على الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها (السكري، ١٩٤٧، ٢٠٠٠)
- وهنا يقوم الأخصائي الاجتماعي بتمكين المسؤولين اقتصاديا من خلال تحديد احتياجاتهم ومعرفة مشكلاتهم وأكتشاف طرق واستراتيجيات العلاج المناسبة، تنمية قدرات أفرادها للتعامل معه بأسلوبهم أكثر فاعلية حتى يساعدهم على إتخاذ قراراتهم بانفسهموتحمل مسؤولية تنفيذ هذه القرارات.
- ٢- دور الإداري :
- يقوم المخطط الاجتماعي عند ممارسة التمكين بدور إداري من خلال، الإشراف على كافة الأنشطة والعمليات من خلال :
- تنظيم العمل وإدارته والإشراف على المسائل الإدارية والتمويلية ومواعيد الانجاز
- تحديد العمليات والإجراءات المختلفة
- توزيع العمل والتسجيل والاتصال (خليفة، ١٩٩٢، ص٢١٦) وعلى هذا فإن المخطط الاجتماعي كإداري يستطيع أن يساعد المسؤولين على التعريف وتحديد مشكلاتهم بدقة ويساعدهم في اتخاذ القرارات في اختيار المشروع الذي يناسبهم لزيادة دخلها وتحسين مستوي معيشتها وتوفير الموارد اللازمة لتحقيق هذا المشروع

## ثاني عشر: الإجراءات المنهجية:

(أ) نوع الدراسة:

تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي يمكن من خلالها الحصول على معلومات دقيقة تصور الواقع وتشخصه وتسهم في تحليل ظواهره، والتي تقوم على تقرير خصائص معينة أو موقف تغلب عليه صفة التحديد، لذا فالدراسة الحالية تستهدف تحديد إسهامات اللامركزية في تحقيق الإصلاح الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية، من خلال الاستشهاد في هذا الوصف والتحليل بمعطيات الدراسات السابقة والإطار النظري المرتبط بموضوع الدراسة.

(ب) المنهج المستخدم:

اعتمدت الدراسة على المنهج العلمي باستخدام منهج المسح الاجتماعي الشامل للمسؤولين بمديرية التضامن الاجتماعي والإدارات الاجتماعية التابعة لها بمحافظة سوهاج، وعددهم (٢١١) مفردة.

(ج) مجالات الدراسة:

١- المجال المكاني:

تمثل المجال المكاني للدراسة في مديرية التضامن الاجتماعي والإدارات الاجتماعية التابعة لها بمحافظة سوهاج، وترجع مبررات اختيار المجال المكاني للدراسة للأسباب التالية:

- إن مديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة سوهاج والإدارات الاجتماعية التابعة لها تعاني من مشكلات تشريعية وتنظيمية.

- كثرة عدد الإدارات داخل مديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة سوهاج وقلة عدد المسؤولين والروتين في العمل.

- ضعف الخدمات التي تقدمها مديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة سوهاج وإدارتها لأفراد المجتمع السوهاجي.

- انتهاج مديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة سوهاج وإدارتها خطة الإصلاح الإداري التي تنفذها الدولة حالياً.

- تعاون المسؤولين مديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة سوهاج وإدارتها في تقديم البيانات للباحث والاستعداد للتطبيق العملي.

٢- المجال البشري:

تمثل المجال البشري للدراسة في المسح الاجتماعي الشامل للمسؤولين بمديرية التضامن الاجتماعي والإدارات الاجتماعية التابعة لها بمحافظة سوهاج، وعددهم (٢١١) مفردة.

٣- المجال الزمني:

وهي فترة إجراء الدراسة الميدانية والتي بدأت ٢٠٢٠/٦/١٥ م إلى ٢٠٢٠/٩/١٥ م

ثالث عشر: استنتاجات الدراسة:

فيما يتعلق بالهدف الرئيسي للبحث: " تحديد مستوى أبعاد اللامركزية في مؤسسات الرعاية الاجتماعية " توصلت نتائج البحث إلى أن أبعاد اللامركزية في مؤسسات الرعاية الاجتماعية، تمثلت فيما يلي:

(أ) اللامركزية الإدارية:

توصلت نتائج البحث إلى أن مستوى اللامركزية الإدارية كأحد أبعاد اللامركزية في مؤسسات الرعاية الاجتماعية كما يحددها المسؤولون بلغ (٢.٤٩) وهو مستوى مرتفع. وذلك وفقاً للمؤشرات التالية:

- تساعد في اختيار البدائل المختلفة لحل المشكلات في تقديم الخدمات.

- تساهم في توفير البيانات والمعلومات التي تتسم بالدقة والحداثة.

- تساعدني على سرعة اتخاذ القرار.

(ب) اللامركزية المالية:

توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى اللامركزية المالية كأحد أبعاد اللامركزية في مؤسسات الرعاية الاجتماعية كما يحددها المسؤولون بلغ (٢.٤) وهو مستوى مرتفع. وذلك وفقاً للمؤشرات التالية:

- تساعد المسؤولين في تحديد الاحتياجات لمؤسسات الرعاية الاجتماعية.

- ٣- تعميم قسم للخدمة الاجتماعية في كل منظمة معنية  
بمجال تاهيل المسؤولين والتشبيك فيما بينهم في تطوير  
الخدمات بالمؤسسات الاجتماعية
- ٤- تشجيع المسؤولين على الفكر الريادى لمواكبة  
التغيرات والتطورات فى المجتمع المصرى

- تسهم توسيع الإيرادات المحلية في تنفيذ اكبر  
عدد من المشروعات وسد العيود من  
الاحتياجات.
- تسهم في إشباع الاحتياجات والإمكانيات  
المادية.

#### (ج) اللامركزية الجغرافية:

- توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى اللامركزية  
الجغرافية كأحد أبعاد اللامركزية في مؤسسات الرعاية  
الاجتماعية كما يحددها المسئولون بلغ (٢.٤٧) وهو  
مستوى مرتفع. وذلك وفقاً للمؤشرات التالية:
- تساعد المسئولين في تطوير مؤسسات  
الرعاية الاجتماعية في الأماكن النائية.
- تساعد اللامركزية الجغرافية في تحديد أماكن  
المؤسسات الأكثر احتياجاً.
- يستطيع المسئولين تحديد مكان ونوع المشكلة  
عند تطبيق اللامركزية الجغرافية. فيما يتعلق  
باختبار صحة الفرض الرئيسي للبحث: " من  
المتوقع أن يكون مستوى أبعاد  
اللامركزية في مؤسسات الرعاية الاجتماعية  
مرتفعاً ":

أثبتت نتائج الدراسة صحة الفرض الأول للبحث والذي  
مؤداه " من المتوقع أن يكون مستوى أبعاد اللامركزية  
في مؤسسات الرعاية الاجتماعية مرتفعاً "، حيث أن  
مستوى أبعاد اللامركزية في مؤسسات الرعاية  
الاجتماعية ككل كما يحددها المسئولون (٢.٤٥) وهو  
مستوى مرتفع

#### - توصيات البحث:

من خلال النتائج التي توصل اليها البحث يوصي  
الباحث بالاتي:

- ١- تفعيل دور مهنة الخدمة الاجتماعية عامة  
والتخطيط الاجتماعي خاصة فى مواجهة  
المشكلات المجتمعية

٢- تطوير الخدمات في مؤسسات الرعاية الاجتماعية  
و العدالة الاجتماعية

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

جاد الكريم ،فاطمة ثابت،(٢٠١٢): العوامل المؤثرة على ثقافة اللامركزية لدى أعضاء المجالس المحلية بمحافظة الجيزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلوان.

عبد الوهاب ،هبة نزيه،(٢٠١٥): نسق المعلومات ودعم اللامركزية في منح القرارات التخطيطية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلوان.

خيري عمرو،(٢٠١٦): ثقافة اللامركزية ومشاركة الفقراء في اتخاذ القرارات التخطيطية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة اسيوط.

غيث ،محمد عاطف،(١٩٩٧): قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية.

عبدالهادي ،ابراهيم،(٢٠٠٠): الادارة مفاهيمها وانواعها وعملياتها، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية.

السكري، احمد شفيق: قاموس الخدمة الاجتماعية والخدمات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية.

عويس مني، الافندي، عبلة،(٢٠٠٥): التخطيط الاجتماعي والسياسة الاجتماعية بين النظرية والتطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة.

خزام، مني عطية،(٢٠١١): التخطيط الاجتماعي في المجتمع المعاصر، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية.

ماهر ابو المعاطي الدسوقي،(٢٠١٠): الاتجاهات الحديثة في الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة.

علي،ماهر ابو المعاطي،(٢٠٠٩): الاتجاهات الحديثة في الرعاية الاجتماعية والخدمة الاجتماعية، دار الايمان للطباعة والنشر، القاهرة.

عيوش نزياب، فيصل الزعنون،(٢٠٠٩): الرعاية الاجتماعية، الشركة المصرية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة.

حمزة ،احمد ابراهيم،(٢٠١٥): التخطيط الاجتماعي، دار المسيرة، عمان.

الدجوي، علي،(٢٠٠٥): التنمية والمستقبل في المجتمع المصري، مكتبة الانجلو المصرية القاهرة

النبيل، عبد العزيز بن عبدالله،(٢٠٠١): دور المنظمات العربية في التنمية المستدامة (ورقة عمل مقدمة الي مؤتمر التنمية والامن في الوطن العربي،

خميس موسى يوسف،(١٩٩٩): مدخل الي التخطيط، دار الشروق، عمان.

موسي، مصطفى محمد،(١٩٩٢): التنظيم الاداري بين المركزية واللامركزية، الهيئة العامة للكتاب، القاهرة.

الزغبى، خالد،(١٩٨٩): تشكيل المجالس المحلية واثره علي كفايتها، منشورات الجامعة الاردنية، عمان

السروجي، طلعت مصطفى،(٢٠١٣): التخطيط الاجتماعي (نظريات ومناهج)، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية.

علي،ماهر ابو المعاطي،(٢٠٠٠): قياس فعالية الخدمات بالمؤسسات الاجتماعية، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.

عبد القادر ،محمد عبد الفتاح،(٢٠٠١): العائد الاجتماعي لخدمات الرعاية الاجتماعية للاطفال بالمؤسسات الايوائية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.

محمد قوت القلوب،(٢٠٠١): ثقافة المجتمع المدني كمتغير في اللامركزية التخطيط وعلاقتها بصنع القرار، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، العدد الحادي والثلاثون، الجزء الرابع عشر.

ثانيا: المراجع الانجليزية:

Rajeev K. Goel , et al(2017) : *Different forms of decentralization and their impact on government performance: Micro-level evidence from 113 countries* , Economic Modelling, Volume 62, April ,  
Renaud Foucart & Cheng Wan(2017): *Strategic decentralization and the provision of global public goods*, Journal of Environmental Economics and Management, corrected proof, September .

Bruces, Jonsson(2001): *The Relutat at welfare state American social welfare policies past, present and Future U.N.S*  
Jennie litvaketal(1999): *Rethinking Decent ration at the Bank, the word*, Washington,  
Md. Awd Hossain: *Administrative Decentralization "A framework for Discussion and Its practices in Bangladesh*, university of Rajshahi, Bangladesh.

علي ،ماهر ابو المعاطي ،(٢٠٠٢)مقدمة في الخدمة الاجتماعية مع نكاذج تعليم وممارسة المهنة في الدول العربية ، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة ،، ٢٠٠٢ .  
توفيق، محمد نجيب ،(٢٠٠٢)الخدمة الاجتماعية مع الاسرة والطفولة والمسنين، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، ٢٠٠٢ .

محمد، عبد الفتاح محمد،(٢٠٠٠): الأسس النظرية لإدارة المؤسسات الاجتماعية نماذج تطبيقية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية  
محمد علي الخلية،(٢٠٠٩): الإدارة المحلية وتطبيقاتها في كل من الأردن وبريطانيا وفرنسا ومصر، دار الثقافة، عمان، الأردن .  
خبراء اتحاد جمعيات التنمية الاقتصادية،(٢٠١٠): ورقة بحث عن مجموعة السياسات والاستراتيجيات والإجراءات الخاصة باللامركزية، اتحاد جمعيات التنمية الاقتصادية وتنمية الدخل.

شكر، عبد الغفار،(٢٠٠٩): اللامركزية ومكافحة الفساد في المحليات وتأثيره على المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مركزة المشروعات الدولية الخاصة CipE.

المنوفي ،كمال ،(٢٠٠١): الإصلاح المؤسسي بين المركزية واللامركزية، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.

الطعامنة، احمد الطعامنة،(٢٠٠٢): إشكالية المركزية واللامركزية الإدارية المحلية في دول العالم الثالث، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد.  
برنامج الأمم المتحدة الإنمائي- برنامج إدارة الحكم في الدول العربية.

رجب ،محمد رضا ،(٢٠٠٨): نظام الإدارة المحلية في مصر "الواقع وآفاق المستقبل، مؤتمر الإدارة المحلية "الفرص والتحديات"، القاهرة.

فريد ،قوت القلوب محمد :اللامركزية كأحد الآليات للحد من الفقر، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، العدد ٣١ الجزء ١٤